

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10226>

Data de receção: 14/07/2021

Data de aceitação: 04/10/2021

LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NA EQUIPA DE ENFERMAGEM: REVISÃO NARRATIVA

LEADERSHIP AND SATISFACTION IN THE NURSING TEAM: NARRATIVE REVIEW

Vânia Encarnação Romão Fernandes¹ orcid.org/0000-0002-8522-4091

Ana Catarina Correia Santos Contente² orcid.org/0000-0002-0404-4727

Inês Fátima Reis Aljustrel Guerreiro³ orcid.org/0000-0001-8074-3602

Helena Maria José Guerreiro⁴ orcid.org/0000-0002-2626-8561

Maria José Baltazar dos Reis de Pinto Gouveia⁵ orcid.org/0000-0002-5056-1944

Maria Fernanda Henriques Pereira de Melo⁶ orcid.org/0000-0003-1590-796X

*Resumo: **Objetivo:** De forma a compreender a influência e relação no binómio liderança e satisfação em enfermagem, o objetivo deste estudo foi apresentar uma revisão bibliográfica narrativa acerca do tema e analisar o conhecimento produzido entre a relação liderança e a satisfação na equipa de enfermagem.*

***Método:** Trata-se de uma revisão narrativa da literatura. As bases de dados utilizadas foram a EBSCO (CINAHL Complete, MedLine Complete) para responder à pergunta de partida: “Qual o conhecimento relativamente à influência da liderança na satisfação da equipa de enfermagem no período de 2016-2021?”. Para obtenção dos artigos, foram utilizados como critérios de inclusão: fontes primárias e revisões da literatura, integrativas, disponíveis na integra,*

¹ Centro Hospitalar Universitário do Algarve. E-mail: a31690@ualg.pt

² Centro Hospitalar Universitário do Algarve. E-mail: a73374@ualg.pt

³ Centro Hospitalar Universitário do Algarve. E-mail: a73373@ualg.pt

⁴ Universidade do Algarve. E-mail: hjose@ualg.pt

⁵ Universidade do Algarve. E-mail: mjgouveia@ualg.pt

⁶ Centro Hospitalar Universitário do Algarve. E-mail: mfmelo@ualg.pt

em idioma português, espanhol e inglês, nos últimos cinco anos (2016-2021) e como critérios de exclusão: teses e dissertações, revisões narrativas, artigos duplicados ou noutros idiomas, considerando os seguintes descritores: liderança, satisfação no trabalho e enfermagem, aceites pela DeCS. As pesquisas desenvolveram-se durante o mês de maio de 2021 e selecionaram-se 26 artigos. Após análise dos artigos foram realizadas leituras exploratórias para maior compressão dos assuntos definidos e exploração do material recolhido, foram selecionados 7 artigos.

Palavras-chave: Liderança; satisfação no trabalho; enfermagem.

*Abstract: **Objective:** In order to understand the influence and relationship in the binomial leadership and satisfaction in nursing, the objective of this study was to present a narrative bibliographic review about the subject and analyze the knowledge produced between leadership and satisfaction in the nursing team **Method:** This is a narrative review of the literature. The databases used were through EBSCO (CINAHL Complete, Medline Complete) to answer the guiding question: "What is the knowledge regarding the influence of leadership on satisfaction in the nursing team in the period 2016-2021?". To obtain the articles, we used as inclusion criteria: primary sources and reviews of the literature, integrative, available in full, in portuguese, spanish and english in the last five years (2016-2021) and as exclusion criteria: theses and dissertations, narrative reviews, duplicate articles or in other languages, considering the following descriptors: leadership, job satisfaction and nursing, accepted by DeCS. The research was developed during May 2021 and 26 articles were selected. After the analysis of the articles, exploratory readings were performed for greater compression of the defined subjects and exploration of the collected material, 7 articles were selected.*

Keywords: Leadership; job satisfaction; nursing.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos, os contextos sociais, políticos, culturais e económicos vão sofrendo alterações, acompanhando os desenvolvimentos tecnológicos, no entanto, as políticas da saúde também sofrem modificações com o objetivo de garantir a sustentabilidade do sistema de saúde e visando a contenção do crescimento da despesa (Silva, 2012, citado em Nunes & Gaspar, 2016). As organizações de saúde necessitam de gestão e coordenação, sendo imprescindível o desenvolvimento de líderes nestas organizações e a adoção de comportamentos de liderança para responder às alterações e exigências do ambiente laboral, assim como promover um clima organizacional positivo de forma a proporcionar motivação e satisfação, bem como procurar a qualidade e a segurança nos cuidados prestados, neste sentido, as organizações onde prevalece uma gestão positiva, surge uma sinergia entre as necessidades económicas e as práticas, dando origem a um ambiente saudável (Galunic & Eisenhart, 2001, citado em Macário et al., 2020).

Donnelly et al. (2000) afirmam que para exercer funções de gestor é necessário ter conhecimentos, aptidões relevantes e específicas para conseguir atuar não só na resolução de problemas comportamentais, como na resolução de problemas técnicos e ainda ser capaz de gerir o trabalho individual e planear o futuro de um departamento, salientando ainda que, nas organizações, é essencial conhecer a satisfação e o grau de comprometimento e participação dos trabalhadores e não apenas as necessidades dos utentes. Desta forma, considerando que os dois pilares que sustentam a produtividade, são a saúde e a segurança, as organizações devem promover ambientes que permitam aos seus trabalhadores o desenvolvimento das suas atividades, tendo em conta o bem-estar físico, psicológico e social (Chiavenato, 2008, citado em João et al., 2017).

A enfermagem é a classe profissional com maior representatividade no sector da saúde, pelo que existe necessidade de se desenvolverem líderes com competências para a tomada de decisão correta em *prol* do bem-estar individual e coletivo, considerando as relações entre elementos da equipa e sendo elo de ligação entre as necessidades individuais e da organização (Borges, 2009, citado em Sousa & Guimarães, 2018). As organizações de saúde com o avanço científico e tecnológico, não têm espaço para a permanência de padrões de gestão

arcaicos, verticais e centrados nas tarefas, o que leva os profissionais de saúde a conhecerem novos papéis e desenvolverem habilidades como o trabalho em equipa, coordenação de grupos e liderança, sendo esta uma competência essencial para a prática de enfermagem na sociedade e no mercado de trabalho atual, através dela o enfermeiro orienta o seu processo de trabalho e conduz a sua equipa para atingir objetivos comuns (Almeida et al., 2014, citado em Moura et al., 2017). Para além disso, a Ordem dos Enfermeiros (2015) defende que o exercício de funções de gestão por enfermeiros é de elevada importância para assegurar a qualidade do exercício profissional, sendo reconhecido, validado e certificado numa perspetiva integradora do Modelo de Desenvolvimento Profissional, contribuindo no exercício da sua atividade na área de gestão, investigação, docência, formação e assessoria para a melhoria e evolução da prestação dos cuidados de enfermagem, avaliando e propondo os recursos humanos necessários para a prestação dos cuidados, através do estabelecimento de normas e critérios de atuação e procedendo à avaliação de desempenho, propondo protocolos e sistemas de informação adequados, dando parecer técnico acerca de instalações, materiais e equipamentos utilizados, colaborando na seleção e implementação de métodos e estratégias de ensino/aprendizagem entre as Instituições de Saúde e as Instituições de Ensino Superior.

Sendo a liderança definida como a competência administrativa que promove o desenvolvimento, a visão dos objetivos e das intervenções institucionais, sabe-se que a esta provém de experiências e contextos pessoais sendo passível de se desenvolver ou aperfeiçoar (Kleinman & Disraeli, 2010; Wong & Cummings, 2009; Sobral & Gimba, 2012 citado em Mondini et al., 2020). De forma, a dar resposta à crescente exigência relativamente à produtividade e qualidade, um bom líder deve possuir características como a visão, competência, habilidades de comunicação, tomada de decisão, planeamento, resolução de problemas e de conflitos, estabilidade emocional e bom relacionamento com a equipa (Stewart, 2012, citado em Carrara et al., 2017).

Ao longo dos tempos os vários autores que se debruçaram sobre esta temática sentiram a necessidade de um modelo de liderança que nomeie os aspetos de construção e direção do desenvolvimento do líder, baseados na ética e moral e na experiência pessoal, surgindo os

primeiros estudos relacionados com a liderança no início do século XX pelo que, posteriormente, passou a ser considerada como o processo para influenciar outros indivíduos, melhorando o desempenho e a produtividade (Wong & Cummings, 2009; Sobral & Gimba, 2012; Lanzoni & Meirelles, 2011, citado em Mondini et al., 2020). Neste sentido, com o desenvolvimento de diferentes modelos de liderança, como a liderança inata, por volta de 1940, sendo relacionada com a personalidade, a liderança comportamental na década de 1960, seguida pela liderança contingencial ou situacional nas décadas seguintes, a partir daí, destacaram-se as lideranças transformacionais, carismática e visionária (Azevedo, 2002 citado em Mondini et al., 2020). Boerner e Dütscke (2008, citado em Moura et al., 2019) apontam a liderança carismática como uma competência importante para os enfermeiros por causar influências positivas nos indivíduos, sobretudo em momentos de mudança.

A liderança eficaz consiste numa interação entre o líder e os liderados, em que o primeiro influencia o comportamento dos outros para a realização de objetivos comuns, no entanto, ocorre quando líderes e liderados têm capacidade para estabelecer relações de maturidade, afeto, lealdade, respeito, parceria, reciprocidade, considerando a natureza da relação de ambos, pelo que os enfermeiros-líderes são um elemento-chave no desempenho das equipas e têm um papel fundamental na formação de ambientes de trabalho positivos, através da interação e relação com a equipa e com os utentes (Schyns & Day, 2010, citado em Nunes & Gaspar, 2016).

De acordo com Amestoy et al. (2014, citado em Amestoy et al., 2020), a liderança em enfermagem consiste numa competência de gestão, com objetivo de influenciar e motivar a equipa para atingir objetivos e metas que promovem a prestação de cuidados dos utentes. Destacam-se os recursos humanos numa organização de saúde, por terem um papel essencial para efetivar a missão de uma instituição, sendo fundamental a valorização profissional, assim como a necessidade de capacitá-lo cognitivamente, uma vez que a satisfação profissional influencia a produtividade e comprometimento que será sentido nos cuidados pelos utentes (Hunter, 2004, citado em Nunes & Muniz, 2016). Neste sentido, importa salientar a relevância do *empowerment* nos profissionais, não só num processo de adaptação inicial, mas ao longo de toda a sua atividade laboral, dado que o objetivo deste se baseia, na atribuição de responsabilidade e recursos

pelo líder aos liderados, de forma a delegar a autoridade para que possam trabalhar de acordo com o que aprendem e dominam, aproveitando a sua energia criativa e intelectual, promovendo o desenvolvimento da liderança individual e ajudando a enfrentar os desafios no ambiente laboral, ou seja, dar poder para que possam tomar decisões, aproveitando o máximo das aptidões coletivas (Chiavenato, 2009).

A satisfação profissional está altamente interligada com a forma como se sente relativamente à sua atividade laboral, ou seja, com o seu bem-estar físico e emocional, a sua qualidade de vida e a esfera organizacional, sendo estes fatores que influenciam de forma direta, positiva ou negativamente, a qualidade dos cuidados de enfermagem (Baumann, 2007, citado em João et al., 2017). Macário et al. (2020) defendem que a autonomia sentida pelos colaboradores ao realizarem as suas tarefas é um fator que predispõe à motivação e satisfação laboral. A sensação de felicidade no local de trabalho, aumenta a produtividade e uma maior persistência face à resolução de obstáculos (Bakker & Oerlemans, 2010, citado em Macário et al., 2020). Por sua vez, Gouveia (2013, citado em Román et al. 2019) remete-nos para a importância do papel do gestor em que passa por produzir as condições favoráveis à efetividade do trabalho, proporcionando conhecimento à sua equipa, assim como outros recursos necessários para realizar a tarefa, permitindo um desenvolvimento pessoal e profissional, neste sentido o *empowerment* da equipa gera sentimentos positivos em relação ao seu trabalho, tornando a obtenção de objetivos organizacionais mais eficazes e eficientes. Guerra et al. (2019) concluíram que um ambiente com qualidade e segurança é favorável na prática de enfermagem é fundamental para a qualidade dos cuidados realizados, diminui a incidência de eventos adversos e níveis de *stress*, aumentando por outro lado a satisfação profissional.

Tendo em vista o exposto, uma revisão bibliográfica acerca da relação entre a liderança e a satisfação na equipa de enfermagem, justifica-se pela melhor compreensão de como se dá a relação líder-liderado e seus resultados para ambos e para as organizações de trabalho. Justifica-se também pela escassez de artigos articulando esses assuntos, considerando a importância cada vez maior que o trabalho exerce na vida dos indivíduos na atualidade. Assim, o presente estudo tem como objetivo apresentar uma revisão narrativa

acerca do assunto e verificar os contextos nos quais a liderança influencia a satisfação dos liderados e qual o impacto desta relação no contexto laboral.

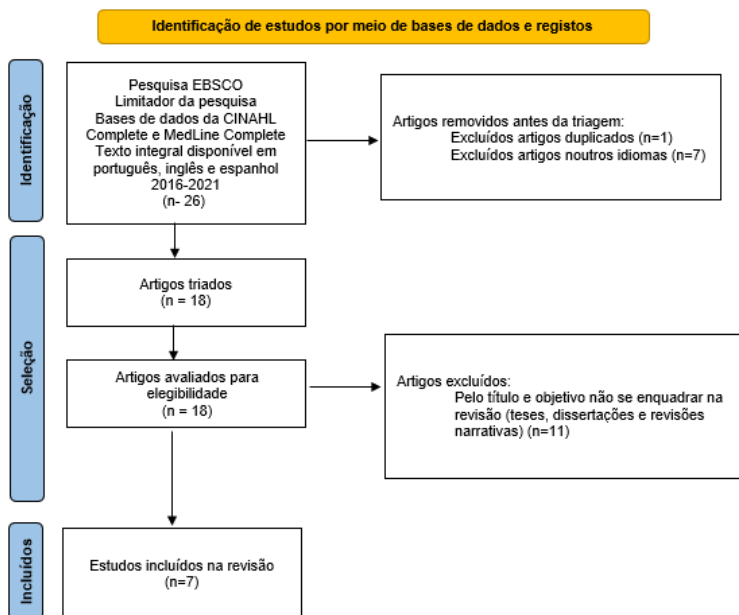
1. METODOLOGIA

A recolha de dados executada em maio de 2021, partiu da busca das seguintes bases de dados de EBSCO agregando todas as bases de dados: CINAHL Complete e MedLine Complete considerando os seguintes descritores: liderança, satisfação no trabalho e enfermagem, aceites pela DeCS. Apesar dos temas terem sido pesquisados em português, a busca indicou alguns artigos em inglês e em espanhol, os quais foram incorporados à pesquisa, uma vez que a quantidade de artigos em português que abordavam os temas em questão não era considerável. Como critério de inclusão, considerou-se a data das publicações, entre os anos de 2016 até 2021, e a presença dos descritores no título dos artigos utilizando o operador lógico booleano “and”. Assim, foram encontrados 26 artigos, sendo 1 em português, 1 em espanhol, os restantes 22 artigos em inglês e 2 em outros idiomas. Como critérios de exclusão, considerou-se a data dos artigos superior a 5 anos, artigos não disponíveis na íntegra e em outros idiomas, teses e dissertações, revisões narrativas e que não respondessem à problemática do estudo. Após a seleção de artigos, conforme os critérios de inclusão e exclusão definidos, selecionaram-se 7 artigos e foram realizadas: (a) uma leitura exploratória para maior compreensão acerca dos assuntos definidos e exploração do material colhido; (b) a leitura seletiva, para uma colheita de dados mais definida; (c) a leitura interpretativa e (d) a construção da redação (Figura 1).

Durante o presente estudo foram respeitados os aspetos éticos e os direitos de autor fazendo sempre referência aos autores dos trabalhos utilizados para a presente pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica foi dispensada a aprovação de uma Comissão de Ética.

Figura I

Resultados da pesquisa, inclusão, seleção e inclusão dos estudos segundo o modelo PRISMA (Page et al., 2021)



2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: PRINCIPAIS TÓPICOS OBTIDOS

Os conteúdos dos textos incluídos nesta revisão narrativa da literatura, foram divididos em duas categorias, a partir das quais os resultados serão apresentados. São elas: a) análise de estilos de liderança e b) liderança e fatores que influenciam a satisfação profissional.

2.1. Análise de estilos de liderança

Entre os artigos pesquisados para esta revisão, foram encontrados quatro que analisaram os estilos de liderança, sobressaindo o estudo

conduzido por Moura et al. (2017), que estudaram a relação entre os estilos de liderança e a satisfação na equipa de enfermagem através de uma revisão integrativa da literatura. Neste sentido, após análise de estudos realizados na China, Tailândia e Estados Unidos identificaram a liderança transformacional como uma metodologia para estimular os seus liderados, a partilhar a sua visão e utilizá-la como motivação para atingir as suas metas. Os liderados sentiriam maior satisfação porque poderiam prestar um serviço mais significativo ao cliente e à organização. Relativamente à liderança situacional, estudos realizados em Portugal e Chile remetem para um modelo de liderança mais apropriado para cada situação específica e depende diretamente do nível de preparação ou dos níveis de maturidade dos liderados, em que o líder pretende influenciar para garantir o cumprimento de metas. Salienta-se que o líder situacional deve ter competências para nutrir o desenvolvimento profissional do liderado e, simultaneamente, desenvolver o conhecimento sobre si mesmo e sobre o contexto onde exerce, para além disso, deve desenvolver estratégias e promover a comunicação entre os elementos da equipa. A liderança autêntica é descrita como o suporte da prática profissional e o *empowerment*, como um guia para a liderança eficaz, tendo por base a confiança e ambientes de trabalho saudáveis, onde o líder autêntico possui como característica principal a honestidade, a integridade e a ética profissional. Já a liderança ressonante tem como características a empatia, a escuta e a resposta às preocupações dos enfermeiros, originando um *empowerment* e um ambiente agradável que promove a qualidade do relacionamento entre líder e liderados. Por outro lado, segundo este estudo, não se encontrou evidências na relação entre a liderança carismática, a liderança de *coaching* e a satisfação no trabalho. Este estudo afirma ainda que existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e os estilos de liderança orientados para a tarefa, com um efeito mais forte na orientação para a tarefa, assim, a relação entre liderança e satisfação no trabalho ocorre por meio de outra variável, como capacitação, apoio supervisionado e apoio à prática profissional. Em relação ao *empowerment* na enfermagem, deve-se destacar que os líderes dessa profissão têm a oportunidade de fazer a diferença nas reformas do sistema de saúde por meio do desenvolvimento efetivo da liderança, considerando que os enfermeiros mais satisfeitos e motivados no seu ambiente de trabalho

são, por sua vez, capazes de recompensar sua organização através do aumento da capacidade de fornecer cuidados de melhor qualidade.

Dentro desta categoria, observa-se também o artigo de Saleh et al. (2018), onde analisaram os estilos de liderança em enfermagem e a relação com a satisfação no trabalho dos enfermeiros. Foram identificados quatro principais temas: estilos de liderança relacional, preferencial, de comunicação em cadeia e ineficazes. Verificaram ainda que a percepção dos enfermeiros sobre as suas relações com a chefia é um fator muito importante para a satisfação com o trabalho, sendo imperativo para a satisfação no trabalho, o qual afeta a permanência no emprego, bem como a qualidade dos cuidados prestados. Neste contexto, os líderes em enfermagem necessitam de estar cientes dos seus estilos de liderança e do seu impacto na equipa de enfermagem e deverão desenvolver relacionamentos e estabelecer estratégias eficazes dentro da equipa.

Ainda no que diz respeito aos estilos de liderança, pode-se relatar o estudo de abordagem quantitativa realizado por Ngabonzima et al. (2020), que descreveram os estilos de liderança adotados por enfermeiras de saúde materna e obstetrícia em Ruanda e a relação entre estes e a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer no trabalho. Identificaram-se quatro estilos de liderança: participativo (democrático), diretivo (autocrático), de apoio (transformacional) e orientado para a realização (transacional). O estilo de liderança diretivo foi frequentemente utilizado, seguido pelo estilo de liderança de apoio, participativo e, por último, orientado para a realização. Evidenciou-se que existia uma forte relação de satisfação profissional e o estilo de liderança diretivo, sendo explicado neste estudo como o estilo de liderança mais conhecido entre estes profissionais daquela região, para além disso, a maioria dos hospitais de Ruanda estavam em processo de acreditação pelo que marcavam pela solicitação a adesão de padrões e protocolos e, consequentemente, por recompensa remuneratória, aumentando a satisfação no trabalho, dado que a utilização frequente de um estilo de liderança diretivo pode levar a uma redução na satisfação e um aumento da rotatividade de pessoal. Este estudo refere ainda que não existe um estilo de liderança ideal para todas as situações e que é importante maximizar a satisfação no trabalho e a retenção dos profissionais, para isso é necessário

compreender os seus próprios estilos de liderança e avaliar continuamente as necessidades da sua equipa.

Também Specchia et al. (2021) realizaram uma revisão sistemática da literatura onde demonstram que a abordagem dos gestores e os estilos de liderança podem influenciar tanto o desempenho da equipa como das organizações de saúde. Definem cada um dos estilos de liderança e relacionam com a satisfação na equipa de enfermagem. Conclui que a maior perceção de satisfação no trabalho foi sentida onde foi adotado estilos de liderança servil, autêntico e transformacional e ressonante. Estes últimos dois estilos de liderança promovem o *empowerment*, o que adquire um papel significativo no sentido da autoeficiência dos funcionários e que se traduz em satisfação profissional. Por sua vez, estilos de liderança como a transacional, autocrático, *laissez-faire* e passivo-evasivo têm uma influência negativa na satisfação profissional e são menos eficazes, definem-se por ser estilos com muita direção e pouca comunicação, o que leva à desmotivação. No entanto, salienta-se que a existência de diferentes estilos de liderança deve-se ao fato de existir uma diversidade de características e competências de comunicação, pelo que um líder deve compreender quando um estilo de liderança deve ser utilizado ou evitado, assim como, a utilização de vários estilos simultaneamente pode ocorrer de acordo com as circunstâncias não existindo um estilo de liderança perfeito.

À luz dos estudos apresentados, Donnelly (2000) corrobora esta linha de pensamento através de um estudo que realizou nos Hospitais da Universidade de Michigan sobre a gestão de qualidade e trabalho de equipa, em que o trabalho de equipa é uma peça fundamental, aumentando a produtividade e a satisfação dos utentes. De acordo com esta metodologia, uma das funções do líder será iniciar a ação e dar orientação, de forma a apaziguar as divergências e orientar o grupo no sentido da concretização dos objetivos, mantendo a equipa unida e desenvolvendo o pensamento crítico com o intuito da abordagem do grupo ser eficaz. Ainda afirma que uma liderança que envolve os seus liderados facilita a transição para a resolução de problemas, definindo a liderança como “a capacidade de persuadir outros a prosseguir com entusiasmo objetivos definidos” (Donnelly, 2000, p. 338).

2.2. Liderança e fatores que influenciam a satisfação profissional

Considerando que existe uma relação entre as atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor e o estilo de liderança adotado e que esta influência o trabalho em enfermagem, salienta-se o modelo de liderança relacional, dado que este se encontra relacionado com a satisfação da equipa de enfermagem, desta forma à luz destes conhecimentos, Schwendimann et al. (2016) desenvolveram um estudo de características quantitativas que analisa a relação entre a satisfação profissional e os fatores relacionados com o *stress*, ambiente de trabalho e problemas de saúde, tendo sido aplicado em lares de idosos na Suíça. Dado que a maior satisfação no trabalho se encontrava relacionada com menor intenção de sair e menor rotatividade e, consequentemente, melhor qualidade dos cuidados prestados. Dentro dos fatores modificáveis que contribuem para a satisfação profissional, pode-se salientar os pessoais e organizacionais, no entanto, os últimos são frequentemente associados à satisfação no trabalho. Assim, a nível organizacional, a baixa remuneração, a falta de oportunidades de progresso e de crescimento profissional contribuem para a insatisfação profissional, enquanto a maior autonomia e o envolvimento na tomada de decisões estão associados a maior satisfação. Neste sentido, menor satisfação profissional aumenta a probabilidade de deixar o trabalho e a taxa de absentismo e exaustão emocional ou *burnout*, por sua vez, apoiar a estabilidade da equipa e a preocupação em melhorar os fatores relacionados com a satisfação no trabalho promovem bem-estar nos profissionais e, por consequente, nos utentes. Este estudo identifica forte satisfação profissional associada a um estilo de liderança orientado para o relacionamento e apoio, trabalho em equipa, ambiente de trabalho seguro, recursos humanos adequados e baixa satisfação associada a conflitos no trabalho. Embora a liderança de apoio tenha o seu valor, pode ser vantajoso adaptar um estilo de liderança diferente para cada equipa ou situação. É também referida a importância da comunicação e vínculo com os gestores, assim como o ambiente e a segurança no trabalho na satisfação profissional. A relevância do trabalho em equipa para a satisfação profissional é tida como um elemento-chave para a retenção de pessoal e estabilidade na equipa. Aponta também os conflitos e a falta de reconhecimento como fatores com importante impacto na satisfação dos profissionais de saúde, dado

que estes quando são mal geridos reduzem a produtividade e baixam a satisfação no trabalho de forma considerável.

Com o objetivo de analisar a satisfação em enfermagem, Senek et al. (2020) desenvolveram um estudo no Reino Unido sobre determinantes da insatisfação no trabalho de enfermagem, onde o mau funcionamento da gestão e a falta de supervisão surgem como fatores determinantes organizacionais para o aumento da insatisfação profissional. Do ponto de vista individual, são múltiplos os fatores que influenciam a satisfação dos enfermeiros no local de trabalho, mas alguns dos mais importantes foram o *stress*, a rotatividade na equipa de enfermagem e a liderança. Os entrevistados neste estudo descreveram como ponto negativo na sua atividade laboral, a falta de apoio da gestão hospitalar, a qual foi vivenciada de várias maneiras, desde o simples desrespeito, o sentimento de incompetência e até mesmo a culpa pelo mau estado do atendimento ao utente. Perante esta aparente desconexão e desconsideração, desenvolveram tentativas para garantir os recursos humanos adequados ou a adequação de sistemas para ajudar a lidar com o excesso de carga de trabalho. As conclusões deste estudo mostram que o foco principal do enfermeiro é a capacidade de fornecer atendimento seguro e eficaz ao utente, a insatisfação e o sentimento de desmoralização ocorrem quando isso não pode ser alcançado e os gestores não respondem às preocupações expressas. Este estudo aponta também para fortes comportamentos de liderança facilitadores que originam um ambiente que aumenta a satisfação no trabalho, observam ainda que quando os gestores lideram com gentileza e respeito e de forma a demonstrar liderança ética, é mais provável que a equipa também demonstre o mesmo comportamento em relação aos utentes. Quando os gestores adotam estilos de liderança com foco na monitorização e intervenção para corrigir erros há um impacto negativo sobre os enfermeiros e na satisfação no trabalho, enquanto o estilo de liderança transformacional, que envolve respeito e cuidado com os outros, melhora a satisfação e, dado que é associado a modelos centrados no utente e a estilos de liderança não hierárquicos.

Por último, Nurmeksela, et al. (2021), através de um estudo de natureza quantitativa, descrevem uma relação entre enfermeiros gestores, satisfação na equipa de enfermagem, satisfação dos utentes e os erros de medicação. Neste sentido, constou-se que o ambiente de trabalho influencia a perceção de satisfação na equipa relativamente às

dotações seguras e a utilização correta de recursos. Por sua vez, a insatisfação pode ser resultado da liderança e gestão inadequadas, falta de oportunidades de aprendizagem, um ambiente de trabalho inseguro, conflitos na equipa multidisciplinar e outros fatores organizacionais. Segundo este estudo, os enfermeiros gestores influenciam os utentes de diversas formas, dado que estes ficam satisfeitos quando os gestores tratam os membros da equipa igualmente, estão interessados no bem-estar e encontram-se envolvidos no trabalho desenvolvido pela equipa. Salientam ainda que, embora os enfermeiros gestores sejam responsáveis pela organização das suas unidades, torna-se essencial que encontrem disponibilidade para motivar e apoiar a sua equipa, assim, podem melhorar indiretamente os cuidados prestados e promover um ambiente de trabalho seguro.

Relacionando os resultados apresentados, torna-se pertinente confrontá-los com a literatura existente sobre a temática de forma a se realizar uma reflexão crítica, assim, um líder que tente influenciar a sua equipa através do medo pode eventualmente ter consequências negativas, dado que os liderados consideram que os líderes devem ser acessíveis, equitativos e atenciosos, a sua influência pode e deve ser partilhada por ambas as partes com benefícios para as mesmas, uma vez que o líder estabelece maior interação e, consequentemente, ganha mais respeito, enquanto os seguidores beneficiam por ganharem um maior conhecimento em relação ao líder e assim a nível da organização parece haver um melhor desempenho (Donnelly, 2000).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante as informações obtidas nesta revisão, verifica-se a necessidade de mais estudos e esclarecimentos acerca dos estilos de liderança e as suas implicações no âmbito da satisfação no trabalho de enfermagem. Torna-se fundamental para a gestão compreender e modificar os fatores que influenciam a satisfação profissional, tendo uma relação direta entre esta, a qualidade e a segurança nos cuidados para que, consequentemente, exista uma melhoria das organizações de saúde, visto ser unânime entre os vários autores dos estudos analisados que os estilos de liderança influenciam os profissionais e, por sua vez, os utentes através da qualidade dos cuidados prestados. Além disso, partindo da premissa que não existe um modelo de liderança ideal, o

líder gestor deverá ter aptidões que permitam reconhecer os diversos estilos de liderança e saber aplicá-los de acordo com as características individuais, da equipa e nas variadas situações que ocorram.

Neste sentido, vários estudos analisaram que o ambiente de trabalho favorável para a prestação de cuidados e a comunicação efetiva visam a maior satisfação no trabalho e a prestação de cuidados com qualidade, evidenciando-se o papel do enfermeiro-líder como promotor no desempenho da equipa que lidera. Neste contexto, o líder deve servir de inspiração para a sua equipa com a finalidade de obter melhorias e satisfação profissional, dado que a liderança na enfermagem exerce uma relação positiva e significativa sobre a satisfação no trabalho, demonstrando a necessidade do desenvolvimento dessa competência nos enfermeiros. Por esta exigir formação e aquisição de aptidões críticas e reflexivas deverá ser desenvolvida a partir da formação inicial de enfermagem.

Quando os líderes caminham lado a lado da sua equipa ajudando-a a modificar comportamentos, o desempenho da mesma tende a caminhar para uma maior qualidade, o que permite que sejam prestados cuidados diferenciados e eficazes e desta forma resulta uma maior satisfação, quer da equipa de enfermagem, quer dos utentes.

FONTES E BIBLIOGRAFIA

- Amestoy, S.C., Lima Trindade, L.L., Silva, G.T.R.; Martins, M.M., Varanda, P.A.G. & Santos, I.A.R. (2021). Fragilidades e potencialidades na formação de enfermeiros líderes. *Revista Gaúcha Enfermagem*, 42(esp), 1-10. doi: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200196>
- Carrara, G.; Bernardes, A.; Balsanelli, A.; Camelo, S.; Gabriel, C. & Zanetti, A. (2017). A utilização de instrumentos da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 38(3), 1-9. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2017.03.2016-0060>
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Donnelly, J.; Gibson, J. & Ivancevich, J. (2000). *Administração Princípios de Gestão Empresarial*. (10ª ed.). Lousã: Portugal McGraw-HILL.

- Guerra, M., Martins, I., Santos, D., Bernardino, A., & Pais, A. (2019). Ambiente da prática em enfermagem e qualidade dos cuidados. *Gestão E Desenvolvimento*, (27), 181-195. doi: <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2019.380>
- João, A.; Alves, C.; Silva, C.; Diogo, F. & Ferreira, N. (2017). Validação de uma escala de satisfação dos enfermeiros com o trabalho para a população portuguesa. *Revista de Enfermagem Referência*, 12(IV), 117-130. doi: <https://doi.org/10.12707/RIV16066>
- Macário, C. A., Ribeiro, C. & Pereira, P. (2020). O contributo do compromisso organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas. *Gestão e Desenvolvimento*, (28), 29-55. doi: <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9464>
- Mondini, C; Cunha, I; Trettene, A; Fontes, C; Bachega, M. & Cintra, F. (2020). Liderança autêntica entre profissionais de enfermagem: conhecimento e perfil. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(4), 1-7. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0888>
- Moura, A.; Bernardes, A; Balsanelli, A.P.; Zanetti, A.C.B. & Gabriel, C.S. (2017). Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão Integrativa. *Acta Paul Enfermagem* 30(4), 442-450. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201700055>
- Moura, A; Hayashida, K.; Bernardes, A.; Zanetti, A. & Gabriel, C. (2019). Liderança Carismática entre os profissionais de enfermagem: revisão integrativa. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(1), 328-334. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0743>
- Ngabonzima, A.; Asingizwe, D. & Kouveliotis, K. (2020). *Influence of nurse and midwife managerial leadership styles on job satisfaction, intention to stay, and services provision in selected hospitals of Rwanda*. *BMC Nursing*, 19(35), 1-11. doi: <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00428-8>
- Nunes, E. & Gaspar, M. (2016). A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar. *Revista Gaúcha de Enfermagem*. 37(2), 1-7. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2016.02.55726>
- Nunes, E. & Muniz, E. (2016). A enfermagem diante do espelho desvelando a liderança transpessoal no cuidado da equipe. *Revista*

- Gaúcha de Enfermagem*, 37(4), 1-9. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2016.04.63815>
- Nurmeksela, A.; Mikkonen, S.; Kinnunen, J. & Kvist, T. (2021). Relationships between nurse managers' work activities, nurses' job satisfaction, patient satisfaction, and medication errors at the unit level: a correlational study. *BMC Health Services Research*, 21(296), 1- 13. doi: <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06288-5>
- Ordem dos Enfermeiros (2015). Regulamento n.º 100/2015 de 10 de março. *Diário da República n.º 48 – 2.ª série*. Regulamento de Reconhecimento de áreas de competências acrescidas. Disponível em https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/legislacao/Documents/LegislacaoOE/Regulamento_100_2015_ReconhecimentoAreasCompetenciasAcrescidas.pdf
- Ordem dos Enfermeiros (2015). Regulamento n.º 101/2015 de 10 de março. *Diário da República n.º 48 – 2.ª série*. Regulamento do perfil de competências do enfermeiro gestor. Disponível em https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/legislacao/Documents/LegislacaoOE/Regulamento_100_2015_ReconhecimentoAreasCompetenciasAcrescidas.pdf
- Román, J., Pereira, P. A. & Ribeiro, C. (2019). Empowerment estructural: potenciando la capacidade inovadora de las organizaciones, *Gestão e Desenvolvimento*, (27), 55-80. doi: <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.374>
- Saleh, U.; O'Connor, T.; Al-Subhi, H.; Alkattan, R.; Al-Harbi, S. & Patton, D. (2018). The impact of nurse manager's leadership styles on ward staff. *British Journal of Nursing*, 4(27), 197-203. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0743>
- Schwendimann, R.; Dhaini, S.; Ausserhofer, D.; Engberg, S. & Zúñiga, F. (2016). Factors associated with high job satisfaction among care workers in Swiss nursing homes – a cross sectional survey study. *BMC Nursing*, 15(37), 1-10. doi: <https://doi.org/10.1186/s12912-016-0160-8>
- Senek, M.; Robertson, S.; Ryan, T.; King, R.; Wood, E.; Taylor, B. & Tod, A. (2020). Determinants of nurse job dissatisfaction – findings from a cross sectional survey analysis in the UK. *BMC Nursing*, 19(88), 1-10. doi: <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00481-3>
- Sousa, T. & Guimarães, A. (2018). Instrumento de avaliação das competências de liderança nas chefias de enfermagem: estudo das

- propriedades psicométricas. *Portuguese Journal of Public Health*, 36(1), 1-9. doi: <https://doi.org/10.1159/000486471>
- Page, M.J.; McKenzie, J.E.; Bossuyt, P.M.; Boutron, I.; Hoffmann, T.C.; Mulrow, C.D. *et al.* (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 71(372). doi: 10.1136/bmj.n71
- Specchia, M. L.; Cozzolino, M.R.; Carini, E.; Di Pilla, A.; Galletti, C.; Ricciardi, W. & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>

Creative Commons Attribution License | This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.